



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ESTUDIO DE LA GAMIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA EFECTIVA DE MARKETING EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Autor/es

MARTA MORT MARTINEZ

Director/es

SARA CATALÁN

Facultad / Escuela
Año 2023

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Autor/es: MARTA MORT MARTÍNEZ

Director/es: SARA CATALÁN

ESTUDIO DE LA GAMIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA EFECTIVA DE
MARKETING EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

STUDY OF GAMIFICATION AS AN EFFECTIVE MARKETING STRATEGY IN E-
COMMERCE

GRADO ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN

La gamificación es una herramienta que trata acerca de las estrategias y diseños de mecánicas de juegos que pueden ser aplicadas en diferentes disciplinas. Basado en ello, la presente investigación tuvo como objetivo realizar una revisión documental acerca del uso de la gamificación como estrategia efectiva de marketing dentro del comercio electrónico. En tal sentido, la investigación presenta una revisión bibliográfica acerca de los principales aspectos relacionados con el tema objeto de estudio. En efecto, como resultado de este análisis se evidenció bajo un contexto empresarial que entre la gamificación y el marketing existe una relación de distintas dimensiones que tiene como propósito fundamental dentro de un entorno de comercio electrónico captar y fidelizar clientes para una marca determinada, ya que esta herramienta es capaz de motivar y transformar para positivo el comportamiento y la lealtad de los consumidores, tal y como se evidencia en los casos presentados de gamificación dentro del mercado español. Del mismo modo, para lograr implementar de forma exitosa la estrategia de gamificación las organizaciones empresariales deben de contar con tecnología de información y comunicación de última generación ya que esta garantiza un vínculo entre el cliente, el bien o servicio y la empresa permanente y consistente.

ABSTRACT

Gamification is a tool that deals with the strategies and designs of game mechanics that can be applied in different disciplines. Based on this, the objective of this research was to carry out a documentary review about the use of gamification as an effective marketing strategy within electronic commerce. In this sense, the research presents a bibliographic review about the main aspects related to the topic under study. In fact, as a result of this analysis, it was evident in a business context that between gamification and marketing there is a relationship of different dimensions whose fundamental purpose within an e-commerce environment is to attract and retain customers for a certain brand, since this tool is capable of motivating and transforming consumers' behavior and loyalty in a positive way, as evidenced in the presented cases of gamification within the Spanish market. Likewise, to successfully implement the gamification strategy, business organizations must have the latest information and communication technology since it guarantees a permanent and consistent link between the client, the good or service and the company.

Índice de contenido

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. LA GAMIFICACION.....	7
2.1 Gamificación y sus definiciones.....	7
2.2 Gamificación y sus elementos	9
2.3 Marco teórico	12
2.4 Beneficios de la gamificación	19
2.5 Contextos de aplicación.....	20
2.5.1 Gamificación para el cambio de comportamiento.....	20
2.5.1.1 Gamificación en educación.....	21
2.5.1.2 Gamificación en salud.....	22
2.5.2 Gamificación interna	23
2.5.2.1 Gamificación en recursos humanos	23
2.5.3 Gamificación externa	24
2.5.3.1 La gamificación en el marketing.....	24
3. DESCRIPCIÓN DE CASOS DE ÉXITO	28
3.1 Caso BBVA.....	28
3.2 Caso empresa Correos	30
3.3 Caso SEAT	31
3.4 Caso Anecoop.....	34
4. CONCLUSIONES.....	35
BIBLIOGRAFÍA	37

Índice de figuras

Figura 1 Relación entre las mecánicas de juego y sus técnicas.....	11
Figura 2 Plataforma BBVA game	29
Figura 3 Juego de autovía de tres carriles de Seat.....	33

1. INTRODUCCIÓN

El uso intensivo de los juegos ha convertido a la gamificación en una técnica realmente innovadora, que tiene como propósito producir ciertos estímulos en los individuos que a su vez originan cambios positivos de comportamientos bajo una gran variedad de contextos o ambientes (Richter, Raban, & Rafaeli, 2015). Por lo tanto, la gamificación aprovecha la capacidad de motivación que generan los juegos por medio de la aplicación de distintos componentes que presentan las mecánicas y diseño de juego en contextos, que no son de juego (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011).

En efecto, la participación de estos componentes de juego dentro del contexto del marketing, aumenta las probabilidades de diversión y de satisfacción de los potenciales consumidores, que simultáneamente se convierte en estímulo y compromiso de estas personas hacia un producto o servicio específico (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011).

Indudablemente, para que esa motivación sea factible, es fundamental que el diseño de los juegos que las empresas apliquen a sus clientes, deba estar apoyados por especialistas de la industria de los videojuegos, que, en definitiva, son los profesionales capaces de modelar las mecánicas de juegos en contextos de no juegos. Por ello, las empresas tienen que beneficiarse tecnológicamente del rápido crecimiento que ha tenido la industria del videojuego en las últimas décadas, la cual cuenta con los expertos capacitados para determinar los factores de éxito que se requieren y el proceso de engagement de los videojuegos que ellos diseñan y comercializan, lo cual facilita el interés de la gamificación en el marketing de productos y servicios en las empresas (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014).

Siendo la gamificación una herramienta potente para producir cambios importantes en el comportamiento de los individuos, se hace fundamental conocer la relación entre este mecanismo y la psicología (Buckley & Doyle, 2016). En tal sentido, es interesante conocer y estudiar en detalle las diversas teorías que explican científicamente las distintas causas que impulsan las actuaciones de las personas, de tal manera, que en base a ese análisis, se puedan planificar las distintas estrategias de gamificación en función de cada perfil del consumidor o usuario. En consecuencia, la gamificación busca influir en los estados

mentales y de conducta que experimentan las personas cuando estos participan en diferentes clases de juegos en ámbitos tan diversos como son los negocios, la educación o la salud (Huotari & Hamari, 2012).

Del mismo modo, es importante resaltar que a lo largo de los últimos años, se han realizado innumerables estudios que buscan entender y explicar las distintas causas que influyen en la toma de decisión de un usuario al momento de realizar una compra online, siendo su principal base, los denominados modelos de adopción tecnológica y los modelos conductuales (Athapaththu, Kulathunga, & Mawatha, 2018). Los modelos de adopción tecnológica, como su nombre lo indica, analizan los elementos y causas determinantes de la actitud que asumen los individuos en el uso de la tecnología, es decir, representa aquel proceso en el que un individuo u organización sustituye una práctica común por otra donde interviene una nueva tecnología bajo diferentes entornos, mientras que los modelos conductuales tienen como objetivo explicar cómo los individuos aprenden determinadas conductas o comportamientos que influyen en la intención de uso de la tecnología y de otras actividades producto de la modificación de sus pensamientos, habilidades, intereses y emociones (Chang, Cheung, & Lai, 2005).

Por lo tanto, en base a la información anteriormente descrita, se definió el objetivo general de este trabajo de investigación en: Estudiar la gamificación como herramienta efectiva para la captación y fidelización de clientes hacia una marca específica dentro de un entorno empresarial de uso intensivo del comercio electrónico en páginas web. Para la materialización de este objetivo principal se deben alcanzar por medio del proceso investigativo, aquellos aspectos relevantes que den respuesta concreta a la variable principal objeto de estudio. En función a todo ello, la primera etapa de la investigación estará centrada en analizar algunas teorías que influyen en el comportamiento de compra de los individuos bajo un contexto empresarial de comercio electrónico, para una vez determinado este punto, conocer acerca del concepto de gamificación y sus diferentes aplicaciones como estrategia de marketing en las páginas web de las empresas, para finalmente analizar algunos casos de éxitos utilizados en España donde se pueda valorar el comportamiento del consumidor en relación a algunas marcas determinadas.

2. LA GAMIFICACIÓN

2.1 Gamificación y sus definiciones

La palabra gamificación está estrechamente relacionada al juego (game), el mismo fue presentado por primera vez en 2002 por el programador e inventor británico Nick Pelling, el cual lo empleó refiriéndose a los interfaces de usuario utilizados en los diferentes dispositivos electrónicos. En base a ello, Pelling sugirió diseñar un interfaz similar a la de un juego para hacer las transacciones electrónicas de forma agradable y rápida, con el fin de que su uso fuese divertido logrando con ello que el jugador se conectara con el juego y estableciera una relación de dependencia con este (Garcia, 2019).

Por lo tanto, desde esta perspectiva, este término es considerado como significativamente nuevo siendo en el mundo de los negocios donde empezó a ser aplicado por primera vez como estrategia de marketing, extendiéndose posteriormente a otros campos como el de la educación y la salud donde el mismo ha sido utilizado de manera efectiva (González, 2017).

Ahora bien, para aplicar la gamificación de manera correcta, la estrategia debe estar orientada a fomentar la emoción de las personas con la finalidad de motivarlos en principio con la recompensa, para de esa manera influir en su comportamiento y llevarlos a la acción que era lo que perseguía el concepto diseñado por Pelling en 2002 (Garcia, 2019).

Bajo este contexto, prevalece la definición de gamificación como aquella técnica que utiliza elementos de diseños de juego bajo escenarios que no son juegos propiamente dicho, es decir es una herramienta propia del marketing que busca hacer que un bien o servicio sea más divertido, atractivo y sobre todo motivador (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011).

Lo anterior significa, que la gamificación está relacionada con los juegos pero no estrictamente con el hecho de jugar ya que los juegos contienen estructuras definidas, sistemas de reglas explícitas y preestablecidas, representaciones, resultados inciertos, conflictos y resolución, entre otros aspectos (Seaborn & Fels, 2015). Dicho de otra manera, la gamificación entonces está relacionada con la naturaleza de los juegos en cuanto a objetivos y reglas.

En ese mismo orden de ideas, (Werbach, 2014) considera que la gamificación es aquel proceso que desarrolla un conjunto de actividades o tareas lo más parecidas a un juego que tiene como finalidad provocar experiencias de usuario típicas de estos, utilizando para tal fin elementos propios de juego e implementándolos bajo cada contexto que se requiera con objetivos ya establecidos.

Existen otros autores cuya definición está enfocada más hacia un contexto de negocios, es el caso de (Bunchball, 2010), empresa pionera en el diseño de plataformas de gamificación para empresas, que lo define como aquel proceso que integra las dinámicas y mecánicas de juego bajo un entorno virtual preestablecido, que tiene como propósito conseguir la participación e implicación efectiva de los usuarios. Para ello, la gamificación desarrolla un conjunto de componentes que buscan transformar tareas cotidianas en actividades divertidas valiéndose de un conjunto de medios de comunicación e información como puede ser una página web, aplicación móvil, comunidad online, servicio de negocios, portal de contenido o campañas de marketing previamente planificadas y diseñadas.

Asimismo, los investigadores (Huotari & Hamari, 2012), relacionan directamente la gamificación al marketing, considerando a esta herramienta como aquel proceso en el cual la empresa busca mejorar un bien o servicio otorgándole características especiales que permitan experiencias de juego al usuario con el fin último de que éste se identifique y establezca una relación de fidelidad permanente con la marca.

Por otro lado, la empresa de consultoría en tecnologías de la información estadounidense (Gartner, 2011) considera a la gamificación como aquella herramienta que utiliza las mecánicas de juego en diversos escenarios de negocio con la finalidad de comprometer y transformar los comportamientos de un público objetivo, para alcanzar resultados empresariales positivos para el negocio, es decir beneficios económicos

Ahora bien, es indudable que los objetivos que busca la gamificación son distintos en esencia a los de un juego ordinario o estándar. La gamificación promueve objetivos fuera del juego, como la fidelidad, por ejemplo, pero utilizando y aprovechando los elementos de éste, mientras que los juegos comunes solo persiguen el entretenimiento y la diversión.

En consecuencia, basado en las diferentes definiciones, enfoques, diferenciaciones y aplicaciones antes expuestas se considera para efectos de este trabajo de investigación a la

gamificación como aquella herramienta utilizada como estrategia gerencial que busca involucrar, por medio de las mecánicas y diseños de juego, a las personas en la resolución de problemas que los motive a producir cambios significativos en su comportamiento como consumidores de un bien o usuarios de un servicio o proceso en el que estén involucrados directa o indirectamente, obteniendo con ello alguna gratificación individual o grupal por medio de la recompensa.

Por lo tanto, una vez definido el concepto de juego y sus características, es importante mencionar lo referente a las *mecánicas de juego* la cual dentro del contexto de la gamificación representa el conjunto de reglas y normas que tiene como función ajustar de alguna el comportamiento de los jugadores ante el sistema gamificado (Sever, Sever, & Kuhzady, 2015).

2.2 Gamificación y sus elementos

Ahora bien, además de los modelos planteados se presenta a continuación una variable fundamental en la definición de la gamificación como estrategia de marketing, el cual, como se explicó anteriormente, viene determinado por el concepto del *juego, su diseño y los mecanismos* que este utiliza, los cuales representan sus elementos fundamentales. En tal sentido, es importante decir, que dentro de los componentes de la gamificación existen elementos propios de los juegos y sus mecanismos como son: el reto, los obstáculos o desafíos, la recompensa y las reglas (Jácome & Samaniego, 2023).

En efecto, para poder lograr sus objetivos, la gamificación emplea un conjunto de elementos estratégicos de juegos para motivar y llevar a las personas a mayores niveles de engagement. Cada elemento y su implementación estarán en función de las necesidades tanto de la organización que aplica la gamificación como la de los usuarios o clientes que la ejecutan.

Por lo tanto, una vez definido el concepto de juego y sus características principales se debe comprender lo que significa el término *diseño de juego*. En tal sentido, este concepto se refiere a la proyección y presentación general o macro del juego, donde se define su objetivo, estructura y qué se pretende conseguir con él. Esto representa el elemento clave dentro del proceso de la gamificación (Ramírez, 2014).

Entre los elementos de juego que se ven involucrados en el diseño están: los sistemas de niveles, el sistema de puntos, los desafíos y los obstáculos que persiguen alcanzar objetivos y recompensas. Estos elementos se obtienen a partir de diferentes juegos, ya sean los tradicionales como los videojuegos, donde el cumplimiento de los objetivos planteados se mide por medio de diferentes sistemas de recompensas (Marín & Hierro, 2013).

En base a lo anterior, se propone que el diseño de juego debe tener cinco niveles, los cuales tienen que presentar distintos elementos como: patrones de diseño de interfaz de juego, mecánicas de juegos, principios de diseño, modelos de juego y métodos de diseños para juegos. Cada uno de estos elementos tiene características y ejemplos particulares.

En tal sentido, en el caso de los patrones de diseño de interfaz de juego tenemos como ejemplos: las insignias, las tablas de clasificación y los niveles. Para los patrones del diseño de juego o mecánicas, tenemos como ejemplo: la restricción del tiempo, los turnos y los recursos ilimitados. Por otro lado, para los principios de diseño de juego y heurística, se presentan como ejemplo: los objetivos claros del juego, la variedad de estilos de juego y la duración de este en el tiempo. Asimismo, como ejemplo en modelos de juego están: el desafío, la fantasía y la curiosidad. Finalmente, para los métodos de diseño de juegos, se encuentran como ejemplos: las pruebas de juego, y el diseño de juego definitivo.

Una de las mecánicas más utilizadas es la de los puntos y su acumulación por parte de los jugadores lo que constituye su principal propósito. Lógicamente, cada acción que el jugador lleva a cabo tiene una recompensa.

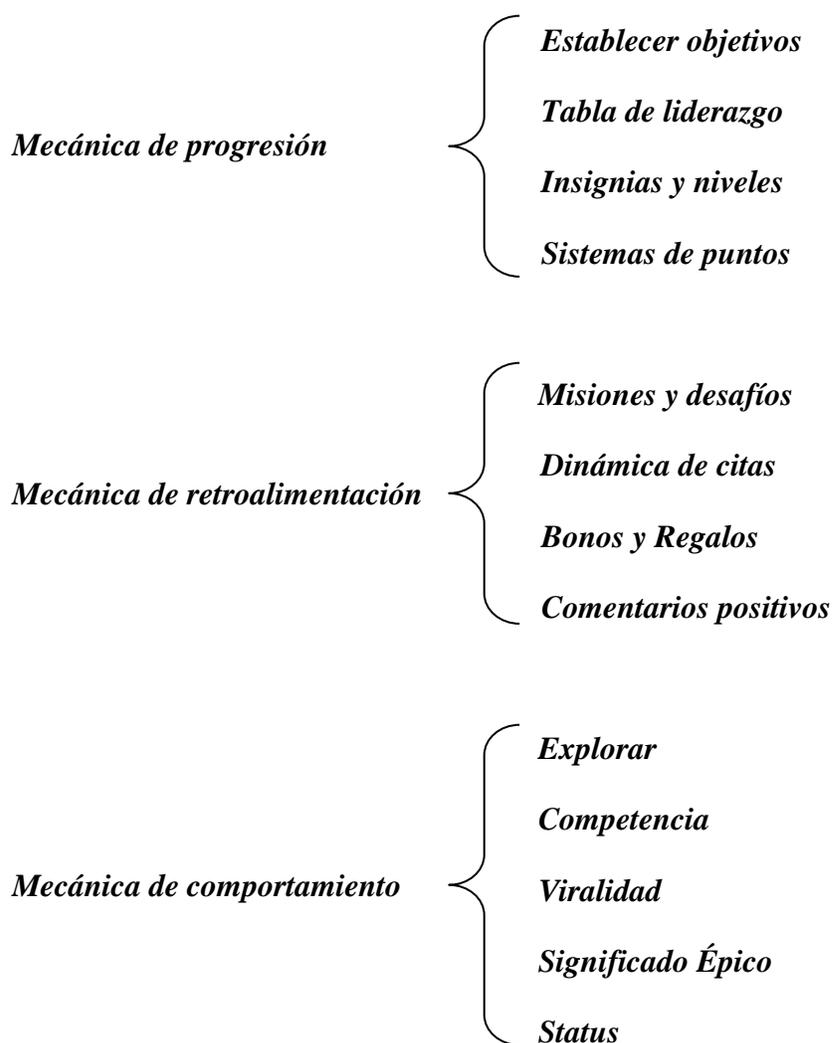
Es importante, decir que existen diferentes elementos o técnicas de juego bajo el principio de que hay tres clases de mecánicas de juego que son de: progresión, retroalimentación y comportamiento

En tal sentido, la progresión trata de aquellos elementos de juegos que están estructurados por medio de una sucesión de pasos y avances hacia una meta determinada, las segundas tratan de técnicas de juegos cuyo resultado se redirigen a la entrada, y las últimas consisten en elementos de juego que buscan generar acciones o reacciones consciente o inconsciente de los jugadores frente a una situación determinada (Uskov & Sekar, 2014).

Para entender mejor estos aspectos, a continuación se presenta en la figura 1 la relación entre las mecánicas de juego descritas y las técnicas que corresponden a cada una de ellas.

En complemento con lo anterior, tenemos que considerar otras variables importantes dentro de la definición de los juegos, que son la dinámica de juegos y la estética de juegos. La primera se refiere a las distintas maneras en que los jugadores interactúan con el juego, en este aspecto se determina los efectos que provoca en los jugadores los elementos del cual está constituido este, y qué necesidades se requiere para que el mismo satisfaga las aspiraciones de los jugadores en cuanto a retos o desafíos como en recompensa (Ramírez, 2014).

Figura 1 Relación entre las mecánicas de juego y sus técnicas



Fuente: Elaboración propia (2023)

Esto significa que la dinámica de juego se corresponde con la forma en que se ponen en marcha las mecánicas de juego, las cuales son las que determinan el comportamiento de los usuarios ya que están vinculadas con las motivaciones de los mismos (Biel & García, 2015).

Por otro lado, respecto a la estética de juegos, esto hace referencia a la percepción que el jugador experimenta cuando interactúa con el diseño del juego, es decir, que tiene que ver con la propia experiencia del jugador cuando participa activamente en este provocándole en él, diversas emociones como: placer o malestar dependiendo del resultado que este obtenga.

2.3 Marco teórico

El modelo de aceptación tecnológica TAM (TechnologyAcceptanceModel) es el que más se adecua al concepto de gamificación y su uso por parte de los consumidores, ya que éste describe los elementos determinantes en la relación entre la aceptación y adopción de la tecnología por parte de los individuos, y su posterior intención de aplicarla. El modelo de aceptación tecnológica TAM plantea que la Percepción de la Utilidad (PU) y la Percepción de Facilidad de Uso (PFU) constituyen los dos elementos fundamentales que influyen de manera directa en el proceso de adopción de la tecnología y el uso de los sistemas (Sanchez, Menendez, & Saura, 2019).

En tal sentido, TAM se considera un caso especial de la Teoría de la Acción Razonada (TRA) que es aquella teoría que explica que las actitudes hacia la realización de una conducta están asociadas positivamente y predicen las intenciones de realizar este comportamiento. Por lo tanto, TAM determina que la utilidad que percibe un individuo sumado a la facilidad de uso que este asume respecto a la aplicabilidad de una tecnología determinada, es lo que en definitiva produce un cambio en su comportamiento real en relación a esta. En consecuencia, TAM busca determinar y de alguna manera predecir el uso de los sistemas de información de los usuarios finales (Sanchez, Menendez, & Saura, 2019).

Es importante decir, que el modelo TAM ha presentado diferentes tipos de evoluciones como el TAM 2 llamada también como Teoría Unificada de la Aceptación y el Uso de la Tecnología presentada por Venkatesh en 2003, y la última versión o modelo de integración

de la aceptación de la Tecnología y la Satisfacción del Usuario TAM 3, el cual fue presentado en el año 2008 por Venkatesh y Bala (Sanchez, Menendez, & Saura, 2019).

En relación al modelo TAM 2, éste tiene como objetivo básico estudiar la aceptación y el uso de la tecnología bajo un contexto empresarial relacionada con el marketing, donde el consumidor juega un papel fundamental. En tal sentido, Venkatesh en 2012 añade al modelo TAM original tres nuevos elementos: la diversión o placer que se obtiene por medio del uso de la tecnología, el factor precio el cual le permita al consumidor hacer una comparación efectiva entre beneficio y el coste monetario asociado con el uso de esa tecnología, y finalmente el grado de uso en que una persona tiende a utilizar la tecnología de forma automática, como producto de un proceso de aprendizaje permanente y racional (Sanchez, Menendez, & Saura, 2019).

En TAM 2, el uso de la tecnología está determinado por el nivel del uso, por los medios que le facilitan su aplicación y por el hábito o costumbre. A su vez, la intención de uso está directamente relacionada a los beneficios que el individuo espera obtener en función del esfuerzo que éste debe realizar, así como por la influencia social que se ejerce sobre él, utilizar una determinada tecnología. La relación entre los elementos que conforman el TAM original y el TAM 2 son moderados por la edad, el sexo y la experiencia de los usuarios (Sanchez, Menendez, & Saura, 2019).

Ahora bien, además de las TAM igualmente existe el Marco TOE (Technology-Organization-Environment) presentado por Tornatzky y Fleischer en 1990, el cual afirma que la adopción de la innovación tecnológica está relacionada primeramente por el contexto organizacional de la empresa y todos sus elementos internos, en segundo lugar, por el entorno económico y social dentro del cual la empresa realiza sus procesos de negocio, y en tercer término por el aspecto tecnológico y de innovación presente tanto en el contexto interno como externo disponibles en el mercado, sean usados o no por esta (Sanchez, Menendez, & Saura, 2019). Este modelo tiene como propósito estudiar la adopción tecnológica a nivel de las organizaciones de diversos sistemas de información, productos y servicios TIC los cuales permiten predecir su impacto en las diferentes actividades involucradas en la cadena de valor de la empresa que influyen en las decisiones del negocio. (Sanchez, Menendez, & Saura, 2019).

Como se puede observar desde el punto de vista conceptual, los modelos de adopción tecnológica descritos, son elementales en la conceptualización de la gamificación, puesto que estos modelos plantean como factor primordial para el uso de esta herramienta la determinación y actitud que deben tener los consumidores o usuarios respecto al uso de las tecnologías de la información. Es decir, si no existe la disposición del individuo en el uso y disfrute de la innovación tecnológica, no podrá existir ningún tipo de vínculo de captación y fidelidad hacia una marca específica, por lo que es un lazo que no se puede romper por ninguna circunstancia. Para que la gamificación sea exitosa debe existir una relación permanente entre consumidor o usuario y tecnología. Esto es igualmente válido para la empresa, tanto en el contexto organizacional, en lo que respecta a la gestión del talento humano, como del marketing de sus productos y/o servicios, sobre todo en lo que respecta a su capacidad para fidelizar y retener clientes.

Por lo tanto, la relación entre las TAM y el marco TOE con la gamificación, es sumamente estrecha porque la primera relaciona a los clientes respecto al uso de la tecnología de la información y sus beneficios, y la segunda la relación de la empresa respecto al uso de sus recursos físicos y humanos conjuntamente con la tecnología de la información disponible por la organización que le permite modificar los comportamientos tanto de los clientes como de los empleados obteniendo con la combinación de ambos el enganche esperado hacia la marca.

Del mismo modo, dentro del juego, se presentan teorías conductuales que están estrechamente relacionados con éste. Es el caso de la Teoría de Flow, el cual es un concepto propuesto por el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi en 1975. Esta teoría plantea que los jugadores dentro de sus actividades de juego pueden lograr alcanzar en un momento determinado un grado de máxima concentración y entretenimiento que les puede permitir desarrollar el deseo de superar el juego en toda su amplitud tanto en su aspecto conceptual como de diseño (Chaves, 2019). En este sentido, para poder lograr esa máxima experiencia, debe prevalecer un equilibrio entre la complejidad del juego y las habilidades del jugador. Es decir, para el autor, esta situación se va a presentar cuando el deseo de superación en el individuo sea estimulado a través de su acción o actuación, con lo cual, el juego es totalmente superado por éste, generando un sentimiento de gratificación en el interior del

individuo, que los lleva a querer más, generando una relación subconsciente con la empresa o la marca (Jácome & Samaniego, 2023)

En consecuencia, cuando el individuo alcanza el denominado estado del Flow, éstos llegan a perder la noción del tiempo y el espacio a su alrededor, dándole total privilegio al momento del juego. Es por esta razón, que al utilizar la gamificación, ésta activa ciertos estímulos neurológicos por medio de sustancias bioquímicas presentes en el cerebro como la oxitocina, que es una sustancia neurotransmisora que produce la felicidad a largo plazo, o como la sustancia llamada dopamina, la cual está relacionada con la motivación, por ello se explica porque la gamificación se relaciona con la felicidad (Cornellà, Estebanell, & Brusi, 2020).

Todo lo anterior, indica que la gamificación se apoya en la teoría del flujo, ya que los participantes de los juegos diseñados para tal fin alcanzan un estado de total concentración en el juego, creando un vínculo emocional que busca alterar o modificar el comportamiento del consumidor, con lo cual, este elemento de alta concentración y vínculo afectivo, constituyen el motor fundamental que permite lograr los objetivos de la gamificación que no es más que la captación y fidelización de los clientes hacia una marca determinada (Ortiz, Jordán, & Agredal, 2018).

Lógicamente, también influye en la gamificación los modelos de comportamiento por medio del análisis de las denominadas teorías del aprendizaje. Entre estas teorías se encuentran: el conductismo, el cognitivismo y la motivación.

Respecto, al conductismo, esta teoría se refiere a las repuestas que los individuos tienen ante diferentes estímulos sin estudiar como tal por qué se da esa repuesta o acción. En este sentido, dentro del conductismo se presentan tres factores básicos en el proceso de aprendizaje que el individuo presenta como consecuencia resultante de su comportamiento ante una determinada situación. Estos factores son: observación, bucles de realimentación y refuerzo (Abraham, 2020).

La observación, se refiere simplemente en mirar qué hacen los participantes ante una determinada situación, mientras que los bucles de realimentación tratan de equilibrar la acción con la realimentación y la repuesta. En cuanto al refuerzo, éste consiste en activar el proceso de aprendizaje al momento de reforzar el estímulo.

Por lo tanto, al incluir estos factores dentro de la gamificación, se debe tomar en consideración principalmente el factor de realimentación, ya que es a través de este punto donde el individuo asumirá un cierto comportamiento. Esto significa que el comportamiento está influenciado por las consecuencias, lo cual conlleva a reforzar a este mediante premios, lo que puede garantizar que al dar un premio la acción será repetida por el individuo de manera reiterada (Abraham, 2020).

En este orden de ideas es importante decir que existen distintas categorías de recompensas, entre las que se encuentran, las:

- Materiales o inmateriales
- Deseadas o no deseadas
- Eventuales

Por lo general, la gamificación suele tender hacia categorías deseadas. Sin embargo, también aplica las eventuales que consiste en asignar a los usuarios una determinada tarea o conjunto de ellas para conseguir una recompensa. Entre esas tareas se encuentran: revisar productos en la web, ver algún video, entre otras. En estos puntos no es tan importante de cómo se realice la acción sino simplemente ejecutarla.

De este modo, la gamificación debe tener en cuenta que el conductismo tiene sus limitaciones con respecto a los comportamientos de recompensa y castigo, esto se debe entender muy bien al momento de diseñar y aplicar la estrategia de gamificación ya que esta teoría no explica lo que el individuo siente cuando hace algo, por lo tanto, un mal manejo de las recompensas puede originar efectos contrarios a los que se persiguen. Estos efectos pueden ser miedo o aversión hacia una marca (Abraham, 2020).

Por otro lado, está el cognitivismo, que es aquella teoría que estudia estrictamente los pensamientos de los individuos, lo cual permite comprender científicamente la forma de comportarse de una persona de manera concreta, por lo tanto, es algo estrictamente interno. Bajo este contexto, la teoría plantea que las recompensas pueden ser intrínsecas o extrínsecas. En la primera, el individuo no toma en consideración las consecuencias, mientras que para la segunda el individuo sí toma en cuenta los efectos que esta recompensa pueda ocasionar, es decir, status, acceso, poder y stuff o recompensas tangibles.

En cuanto a la motivación la teoría de la autodeterminación establece que los seres humanos en forma general presentan un sentimiento interno de crecimiento personal y de logro, y que por lo tanto los individuos no necesariamente requieren de recompensas para motivarse. En tal sentido, dentro de la motivación, se presentan tres zonas muy específicas:

- **La no motivación:** es aquel estado donde la persona considera que cierta actividad no le proporciona ninguna satisfacción o valor en función de los resultados esperados o deseados por este, por lo que su intención de actuar al respecto es totalmente nula.
- **Extrínseca:** viene determinado por factores externos al individuo. Sus principales factores motivadores son las recompensas externas que le ofrecen placer o satisfacción. Los elementos asociados a este tipo de motivación son: competición, estrellas doradas, puntos, recompensas, miedo al fallo, miedo al castigo y el dinero.
- **Intrínseca:** es aquella motivación en la que el individuo realiza una actividad por la satisfacción en sí de realizarla. En esta motivación se destacan tres características elementales: competencia, relaciones y autonomía. Los elementos asociados a este tipo de motivación son: pertinencia, aprendizaje, autonomía, amor, curiosidad y significado.

De lo anteriormente explicado se determina que para el diseño de un sistema gamificado se debe considerar tanto los elementos motivadores que impulsen a los individuos a realizar una acción determinada como aquellos que permitan que dicha acción traiga como consecuencia un cambio de comportamiento que repercuta en beneficios tanto para la empresa como para el propio individuo. En consecuencia, no se trata solo de diseñar y presentar el sistema gamificado sino que éste debe considerar la relación entre: identificar motivos o propósitos, es decir identificar los aspectos motivadores de los clientes, definir los objetivos concretos que persigue el sistema gamificado e identificar los elementos del juego y sus mecánicas (recompensas, incentivos, retos, niveles, habilidades de jugador, escenarios o guion del juego, etc).

La gamificación igualmente se debe en esencia a su relación estrecha con el juego, su dinámica y componentes, así como sus mecánicas de acción. Por lo tanto, para comprender

mejor el concepto de gamificación es necesario primero definir este elemento clave que en el interviene.

En tal sentido, se puede definir al juego como aquel sistema formal que está fundamentado básicamente en reglas, el cual posee un resultado variable y cuantificable asignado en diferentes valores, donde dependiendo del resultado genera felicidad o infelicidad. De tal manera, la acción de jugar produce un conjunto de efectos que pueden ser opcionales y negociables (Juul, 2018)

En consecuencia, para ser considerado un juego, este debe cumplir con una serie de condiciones o características básicas, que son:

- ***Debe poseer reglas:*** estas son las que determinan el esquema o estructura por las que se deben regir quienes participan de la experiencia de jugar (Pedraz, 2019).
- ***Debe tener resultados y variables cuantificables:*** en cuanto a lo “variable” significa que las reglas del juego deben garantizar diferentes resultados posibles, ya que esto asegura que el juego funcione como una actividad que le permita a los jugadores ajustar sus habilidades ante diferentes escenarios (Juul, 2018). Finalmente, el "resultado cuantificable" significa que el resultado de un juego está diseñado para estar fuera de discusión, por lo tanto éstos no pueden ser alterados en función de los intereses de los jugadores.
- ***Debe poseer variabilidad en los resultados:*** esta característica implica que los juegos deben poseer valores diferentes en cuanto a los resultados se refiere, lo que implica que unos serán mejores que otros. Por lo general, los resultados positivos son lo más difíciles de alcanzar que los negativos: esto hace que el juego sea interesante y desafiante para el jugador que lo practica; por el contrario cuando un juego resulta muy fácil de jugar alcanzar la meta no resulta muy atractivo para volver a ejecutarlo lo que disminuye su interés (Juul, 2018).
- ***El jugador debe ser capaz de influir e intervenir en el resultado:*** esto hace que el juego sea considerado como un desafío ya que el jugador ejerce una influencia en el estado y en el resultado final del mismo por medio de sus acciones (excepto en los juegos de puro azar) y de la inversión en la energía que él pone para obtener el resultado final deseado (Juul, 2018).

- ***El resultado debe ser capaz de influir en el jugador:*** dependiendo del resultado del juego el jugador asumirá una determinada actitud o comportamiento. Por lo tanto, si el resultado es favorable al deseado por el jugador, éste estará feliz, y si por el contrario el resultado es negativo, este será infeliz por ser el perdedor (Juul, 2018).
- ***Debe tener consecuencias negociables:*** cada juego debe tener un conjunto de reglas que deben ser capaces de ser negociables por parte de los jugadores. Este conjunto de reglas debe poseer aspectos claros acerca de las condiciones del juego y sus consecuencias en la vida real.

2.4 Beneficios de la gamificación

Al aplicar conceptos y técnicas provenientes de los juegos, la gamificación busca crear una experiencia divertida y atractiva que impulse el aprendizaje, la productividad y el logro de objetivos enmarcados bajo un contexto que va desde la educación, la salud o el entorno empresarial. En tal sentido, a través de la participación en un “aparente” juego, se generan una serie de situaciones en las que los usuarios son influenciados en su comportamiento, motivándoles a conseguir objetivos previamente establecidos por medio de tareas y experiencias interactivas y divertidas que permiten mejorar los procesos de aprendizaje y la retención de la información, identificando con ello aquellas áreas que requieren mejora de resultados. Por lo tanto, a continuación se mencionan algunos de los beneficios de la gamificación:

- ***Mayor motivación y compromiso:*** La gamificación aplica elementos como recompensas, niveles y desafíos con el propósito de generar un mayor nivel de motivación entre los usuarios, lo cual busca que éstos se involucren de manera proactiva y se comprometan con las tareas o actividades propuestas creando un feedback o retroalimentación inmediata sobre su desempeño, lo que a su vez les permite corregir errores y mejorar sus habilidades bajo un ambiente divertido y estimulante que los incentiva a superarse a sí mismo.
- ***Aumento de la participación de los usuarios en los procesos de aprendizaje:*** Por medio de las mecánicas de juego, la gamificación logra que las personas participen de manera más activa en las actividades propuestas involucrándolos más en el proceso de aprendizaje. Esto es especialmente relevante en contextos educativos,

pero igualmente aplicable al contexto empresarial, en el caso del desarrollo y ejecución de procesos o tareas.

- ***Impulsa la colaboración:*** Por medio del uso de mecánicas de juego como la competencia o los logros compartidos, la gamificación fomenta la colaboración entre los participantes. Mediante la implementación de desafíos grupales, recompensas cooperativas o sistemas de puntos compartidos, se impulsa el trabajo en equipo y se estimula el intercambio de conocimientos y experiencias. Esto es sumamente útil en entornos laborales o educativos, donde trabajar en equipo es fundamental y estratégico.
- ***Mayor retención de información:*** La gamificación permite presentar la información de forma más interactiva y atractiva, lo que facilita la retención de conocimientos. Además, al utilizar elementos como preguntas y respuestas, se refuerza la memorización y comprensión de los conceptos.
- ***Personalización del aprendizaje:*** La gamificación permite adaptar las actividades a las necesidades y preferencias de cada participante. Esto favorece un aprendizaje más individualizado y personalizado, lo que incrementa la eficacia y el interés por los usuarios hacia una determinada actividad, tarea o proceso lo cual facilita la aplicación de lo aprendido.
- ***Desarrollo de habilidades:*** La gamificación estimula el desarrollo de habilidades como la resolución de problemas, la toma de decisiones, y la creatividad. Esto se debe a que los usuarios se ven motivados a superar retos y a encontrar soluciones innovadoras para avanzar en el juego.

2.5 Contextos de aplicación

Según Werbach & Hunte (2012), la gamificación se puede dividir en función de a quién va dirigida esta herramienta. Por lo tanto, los autores proponen tres tipos de gamificación:

2.5.1 Gamificación para el cambio de comportamiento

Este tipo de gamificación busca generar nuevos hábitos en las personas, desde conseguir que seleccionen diferentes opciones más sanas, a rediseñar las clases y lograr que se aprenda más mientras se disfruta. Este tipo de gamificación va dirigida a la sociedad en general. Ejemplos concretos son la educación y la salud.

2.5.1.1 Gamificación en educación

En efecto, en el campo de *la educación*, la gamificación trata de ejecutar los elementos que la componen, como las mecánicas, dinámicas y componentes que se utilizan para convertir en juego una actividad, en este caso se trataría de actividades educativas. En tal sentido, los elementos cognitivos que se pueden activar por medio del diseño de juegos son la curiosidad y el aprendizaje, el espíritu de competencia y la tolerancia al error. Por lo tanto, para que exista una adecuada selección de estos componentes de diseño de juegos debe existir una sinergia entre el objetivo que se persigue en la actividad y estos elementos (Latorre, 2022).

Igualmente, el propósito de la gamificación en la educación, es crear en el estudiante un compromiso de estudiar un poco más cada día y de cumplir metas. La metodología que se aplica es la inmersiva, es decir, que el estudiante vaya aprendiendo al paso como ocurre normalmente en la interacción entre el profesor y el alumno. Uno de los aspectos más atractivos del uso de la gamificación dentro del proceso educativo, es su carácter lúdico, lo cual facilita la interiorización de conocimientos de una forma más divertida, generando una experiencia positiva en el usuario (Latorre, 2022).

En este sentido, el modelo de juego, realmente funciona porque consigue motivar a los alumnos, desarrollando un mayor compromiso de las personas, e incentivando el ánimo de superación. En este contexto entra en escena el modelo de comportamiento de Fogg. Igualmente, dentro del contexto educativo, las técnicas dinámicas más aplicadas son: la recompensa, el reconocimiento, la competición y el estatus (Latorre, 2022).

La gamificación busca mantener el interés de los alumnos en un tema o asignatura específica evitando que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea poco atractivo para ellos, lo que impide que el alumno abandone o aplaze la asignatura. Además, la gamificación produce un aumento del compromiso del alumno con la asignatura de manera que éste pueda adquirir las competencias y habilidades que la institución y el docente persigue. Es decir, bajo un modelo de gamificación el alumno aumenta su predisposición a aprender convirtiéndose en un potencial generador de conocimiento.

Es importante decir, que la gamificación educativa es aplicable tanto en la escuela como en contextos de auto aprendizaje. También, es interesante tomar en cuenta que para poder

aplicar adecuadamente la gamificación, es fundamental que los alumnos asuman y conozcan previamente las dinámicas del juego para que su ejecución sea realmente productiva y provechosa, ya sean estas virtuales o presenciales (Latorre, 2022).

Lo anterior significa que la gamificación dentro de la docencia que se pretende desarrollar en la institución debe estar basada en las competencias que el docente desea potenciar en el alumno como en las características y aspiraciones de aprendizaje que la institución se plantee como objetivo (Gonzalez, 2014).

2.5.1.2 Gamificación en salud

Con respecto al campo de *la salud*, la gamificación se presenta como una técnica que sirve como elemento motivador para la adopción de hábitos y prácticas sanas en la vida de las personas. Sin embargo; a diferencia de la gamificación en la educación las aplicaciones de la gamificación en la salud se centran en las necesidades de grupos objetivos reducidos con aspectos de salud muy particulares, esto debido al carácter estrictamente individual de las personas en lo que a salud se refiere (Latorre, 2022).

Las ventajas de utilizar la gamificación en salud, es que puede llegar a un público muy amplio tanto de profesionales sanitarios como pacientes. Por medio de esta técnica los usuarios tienen la posibilidad de potenciar el autocuidado y fomentar el aprendizaje relacionada con la educación en salud (Almirallmed, 2021). En tal sentido, desde el punto de vista del paciente, la gamificación mejora la salud de estos en diferentes escenarios, entre los que se destacan los siguientes:

- ***Hábitos de vida en permanente mejora:*** en este aspecto existen las plataformas gamificadas como: Fibit y Pixale (Almirallmed, 2021).
- ***Fomenta en el paciente el cumplimiento de los tratamientos en enfermedades crónicas:*** en este aspecto existen algunas plataformas gamificadas importantes y conocidas como Empower, Mango Health y MySugr (Almirallmed, 2021).
- ***Facilita el diagnóstico y abordaje de enfermedades:*** En este aspecto se encuentran las plataformas Autocraf y EndeavorRx (Almirallmed, 2021).

Además de los escenarios presentados, existen otros donde la gamificación representa una estrategia para mejorar la salud de los pacientes como la salud psicológica y el deterioro cognitivo.

Del mismo modo, para el personal sanitario, la gamificación representa una técnica muy provechosa para mejorar sus competencias ya que ayudan a adquirir y actualizar conocimientos mediante programas de formación continua o cursos basados en juego como SalusPlay, o desarrollar habilidades por medio de la simulación de eventos médicos o quirúrgicos basadas en escenarios reales

2.5.2 Gamificación interna

Esta clase de gamificación va dirigida a los empleados de las organizaciones, y su papel fundamental es mejorar su motivación hacia las tareas que éstos realizan en sus actividades de trabajo. En este caso se presenta la gamificación en los recursos humanos.

2.5.2.1 Gamificación en recursos humanos

La gamificación en el área de los recursos humanos tiene diferentes aplicaciones dependiendo de los objetivos estratégicos que tenga la organización en este aspecto en un momento determinado. En este sentido, la gamificación dentro de la gestión de los recursos humanos se aplica en: el proceso de selección de personal, la capacitación y desarrollo, y en el proceso de evaluación del desempeño del talento humano que se gestiona.

En el caso del proceso de selección del personal, la empresa por lo general desarrolla un conjunto de desafíos o competiciones entre los potenciales candidatos que aspiran a un cargo, mediante la cual se pueden determinar cada una de sus habilidades y rasgos característicos de la personalidad de los aspirantes que encajen para el puesto de trabajo que se busca (Latorre, 2022).

Respecto a los procesos internos de capacitación dentro de la empresa, la gamificación cada vez cobra más importancia. En un mundo globalizado tan competitivo como el actual es fundamental tener a los empleados en continua formación. Por lo tanto, por medio de la gamificación, las empresas pueden eliminar el mayor número de resistencias de sus plataformas de educación interna (Simpson & Jenkins, 2015).

Esta estrategia ya viene siendo aplicada por las grandes consultoras de recursos humanos y de asesoría gerencial, como por ejemplo Deloitte Leadership Academy, entre otras.

2.5.3 Gamificación externa

Esta gamificación va dirigida a los clientes o usuarios teniendo como objetivo principal involucrar a los clientes mejorando las relaciones entre éstos y la empresa. Un ejemplo concreto es la gamificación en marketing.

2.5.3.1 La gamificación en el marketing

La gamificación en el marketing debe ser diseñada de manera más delicada en comparación a los otros sectores previamente analizados, debido a que el principal cliente de una marca resulta ser su consumidor potencial. Por lo tanto, dentro de la estrategia de marketing, para posicionar en principio una marca y hacer que el cliente potencial sea fiel a la misma, la gamificación tiene que estar dirigida a desarrollar aspectos de su cerebro con el fin de promover de forma exitosa los atributos y ventajas que tienen el bien o servicio que estimule el deseo de compra o contratación permanente, y que a su vez sirva como apalancamiento para que el usuario lo recomiende a otros potenciales clientes. Si esto no se cumple, se corre el riesgo de producir el efecto contrario, es decir un gran rechazo hacia la marca (Mateus & Ortegón, 2019).

Es importante entender que el uso y aplicación de estrategias de gamificación dentro del contexto del marketing le otorga una ventaja competitiva a la empresa, específicamente en lo que a la captación de clientes y el posicionamiento de marca se refiere, donde entra en juego la fidelización. En consecuencia, con el uso de esta técnica, la empresa crea un vínculo emocional con el cliente que permite que estos se comprometan con la marca.

En tal sentido las estrategias de gamificación facilitan que la marca se posicione en la mente del consumidor, originando un efecto multiplicador y de lealtad hacia la misma. Por otro lado, aparte de la captación de clientes y del posicionamiento de marca, la gamificación aporta otros beneficios y ventajas como pueden ser: la recreación, la promoción y publicidad, el aprendizaje, y el compromiso.

Otro elemento fundamental dentro de la estrategia de gamificación en el contexto del marketing es la relacionada con la recompensa. El diseño y presentación de la recompensa resulta importante para la captación y enganche de clientes potenciales ya que es por medio de ésta que el individuo se siente en una primera fase atraído en participar en el proceso gamificado o juego y así superar cada uno de los retos que éste le plantea, por ello la

dinámica debe ser sencilla y divertida, atractiva a los espectadores, para que de esa manera sean ellos quienes se acerquen por interés y conozcan de la empresa.

Lógicamente, para influenciar en el comportamiento de los individuos en el contexto del marketing bajo un entorno de comercio electrónico, los elementos que más se aplican dentro de la estrategia de gamificación son: los puntos, los niveles, las insignias, las tablas de clasificación, y el feedback en tiempo real, entre otros. Cada empresa de comercio electrónico adaptará la gamificación en su web en función de sus objetivos trazados y de los resultados que estas desean conseguir.

En este orden de ideas, las grandes compañías como Amazon, eBay y Nike, usan gamificación en sus plataformas empleando diferentes elementos y enfoques. El más utilizado es el de los comentarios de los lectores que permiten determinar la calidad de sus productos y servicios. En tal sentido, cerca de la mitad de los consumidores online, leen revisiones de productos y comentarios, afirmando con ello que la retroalimentación de otros usuarios puede llegar a influenciar su comportamiento de compra (P&S Market Research, 2016).

Esto confirma que la confianza en este entorno es clave. Casi el 80% de los consumidores tiende a confiar en lo que leen en las reseñas online tanto como en las recomendaciones personales. En este sentido, por ejemplo, Amazon aplica una forma de gamificación sobre los comentaristas de productos a través de un sistema de puntos de reputación llamado RPS. Este sistema se basa en los votos útiles recibidos por los usuarios y el porcentaje de la utilidad de sus comentarios. En consecuencia, según las respuestas y considerando la cantidad de opiniones que han escrito, los comentaristas son ordenados en una clasificación recibiendo con ello distintas insignias.

En función de lo anterior, se puede afirmar que Amazon, tiene como sus objetivos principales que los usuarios repitan visitas, hagan comentarios de calidad que generen engagement (Latorre, 2022).

Por ello, bajo la óptica de los negocios y del marketing en particular, quien aplique la gamificación tendrá potencialmente los siguientes beneficios:

- **Optimizar las campañas de marketing:** significa que los contenidos de las páginas web de las empresas serán más atractivas e interactivas para el usuario al introducir en ellas el juego (Marketing Zone Icesi, 2021).
- **Obtener mayor conexión con los clientes:** con la gamificación la empresa consigue mayor y mejor conexión con su audiencia que, a mediano plazo, incrementando las probabilidades que se conviertan en clientes potenciales para su marca. En tal sentido, la gamificación consigue que los usuarios interactúen de forma continuada compartiendo más contenidos para captar la atención de los usuarios y generar más conversaciones (Marketing Zone Icesi, 2021).
- **Genera más registros o leads:** la gamificación permite aumentar el número de registros, lo cual facilita conocer con mayor eficacia los diferentes gustos y necesidades de los usuarios que interactúan con los contenidos o plataformas (Marketing Zone Icesi, 2021).
- **La fidelidad de los participantes aumenta:** con la asignación de roles, cada usuario puede acumular mayor cantidad de puntos por dar una opinión en un foro sobre un determinado bien o servicio, entre otras acciones (Marketing Zone Icesi, 2021).
- **Genera más interacciones:** Por medio de juegos de contenido atractivos, los jugadores establecen retos y desafíos entre ellos, lo que incrementa el volumen de opiniones e ideas. Por lo tanto, el número de visitas a la página web de una empresa se incrementa en la medida de que esta ofrezca un conjunto de recompensas que sean interesantes al jugador a través de diferentes técnicas de juego. En este sentido, es habitual en el marketing digital, utilizar la gamificación como una vía efectiva para lanzar nuevas promociones o estimular nuevas compras o contrataciones de servicios (Marketing Zone Icesi, 2021).
- **Aumenta la motivación y el compromiso hacia la marca:** esto se da porque la gamificación genera un aumento en los niveles de dopamina de los usuarios siempre y cuando los contenidos y la gamificación sean atractivos, lo que genera que el individuo desee repetir la experiencia de forma espontánea. Esto implica un

incremento del proceso de comunicación por lo que el usuario estará cada vez más predispuesto a interactuar (Ispring, 2023).

- ***Aporta a la estrategia de marketing un elemento competitivo:*** por medio de la gamificación, la imagen de la marca se refuerza ya que permite que ésta sea más atractiva e interesante para el cliente puesto que la misma permanece en su mente de manera constante dándole una disposición a recomendarla con otras personas lo cual le otorga a la empresa una ventaja competitiva frente a sus rivales de negocio (Ispring, 2023).
- ***Genera valor al negocio:*** la gamificación incrementa el valor de los negocios, produce una disminución de los costes y por ende mejora el rendimiento de los procesos de ventas y comercialización de la empresa y de la administración del talento humano (Ispring, 2023).
- ***Incrementa la capacitación:*** la gamificación provee elementos que impulsan el entrenamiento y la capacitación de los empleados y clientes sobre los productos, servicios, sus características y el valor añadido (Ispring, 2023).
- ***Aumenta la motivación de los colaboradores:*** Desde el punto de vista organizacional las recompensas y reconocimientos brindan a los empleados una sensación de logro, con lo cual se esforzarán por ser mejores.
- ***Permite el análisis en tiempo real:*** por medio de la gamificación el comportamiento del usuario puede ser objeto de seguimiento y análisis en tiempo real, lo cual genera información valiosa para crear nuevas estrategias.
- ***Estimula la innovación:*** la gamificación le permite a los gerentes explorar nuevas oportunidades de innovación en los productos o servicios que las empresas comercializan mediante la información que pueden captar directamente de sus empleados o clientes.

3. DESCRIPCIÓN DE CASOS DE ÉXITO

El uso de la gamificación se ha convertido en una estrategia eficaz al momento de intentar fidelizar a consumidores y usuarios. Por ello, un número importante de empresas españolas han venido apostando por esta técnica dentro de sus planes de marketing. Como se explicó anteriormente, la gamificación establece un vínculo emocional entre las marcas y su mercado objetivo, esto significa que estas organizaciones están apostando cada día más en la diversión para mejorar sus resultados tanto de ventas como en rentabilidad y productividad.

3.1 Caso BBVA

En tal sentido, una de las primeras organizaciones españolas que apostó por la gamificación fue BBVA, la cual lanzó a mediados de 2012 la BBVA Game en su página web. Esta plataforma representa un ejemplo claro y exitoso de fidelización a nivel global, lo que le valió a la institución en 2013 el premio Gamification Awards (Centro de Innovación BBVA, 2013).

Esta plataforma representa una iniciativa nacida con la intención de impulsar el uso de la banca online en la que el usuario acumula puntos por realizar operaciones desde su página web. Es importante señalar, que la estrategia de marketing basada en la gamificación llevada a cabo por BBVA ha sido una de las más audaces dentro del contexto empresarial español, esto debido a que el sector bancario y asegurador siempre han apostado a estrategias más conservadoras y prudentes en los procesos de cambio tecnológico y de mercado que se han presentado durante la historia económica más reciente del país debido a la naturaleza de su negocio.

En tal sentido, para BBVA, el inicio para consolidar este tipo de estrategias, le resultó sumamente difícil puesto que los clientes por lo general solo consultaban la página web para obtener información de sus operaciones de manera muy conservadora y con cierto grado de prudencia y seguridad.

Es por ello, que el objetivo de BBVA respecto a la plataforma BBVA Game era el de aplicar distintas mecánicas y dinámicas de juego, en un ámbito totalmente ajeno al propio juego como lo es el canal de banca online, con el propósito de atraer y retener usuarios,

minimizar los tiempos de aprendizaje y animar a las personas a realizar tareas que hasta ahora eran consideradas aburridas o complejas (Centro de Innovación BBVA, 2013).

Con esa visión, el BBVA Game ofrece actualmente una mecánica de juego donde los clientes-jugadores obtienen una acumulación de puntos por solo utilizar su página web, los cuales son canjeados por premios que van desde regalos hasta participaciones en sorteos. En la figura 2 se presenta el formato de la plataforma BBVA Game con sus distintos elementos.

Figura 2 Plataforma BBVA game



Además, para los clientes que tomen la decisión de tomar cualquier otro producto o servicio que ofrece la institución, la plataforma les permite una recompensa extra la cual consiste en asignarles una cantidad mayor de puntos. De tal manera, la idea de la empresa es que el usuario de la plataforma acceda a todas las posibilidades que ofrece la web, a fin de que ninguna de las funcionalidades disponibles quede sin ser conocida y aplicada. Por lo tanto, mediante la gamificación, BBVA intenta de alguna manera que el usuario obtenga conocimiento financiero y que simultáneamente más clientes potenciales abran mayor cantidad de cuentas e instrumentos de inversión en la entidad.

Esta estrategia de gamificación aplicada por BBVA se ha constituido en una forma eficaz para la captación de usuarios de la página de la institución lo cual le aporte cross y upselling para ésta. Los beneficios que le aporta a BBVA es una mejor relación con los clientes y conocer de primera mano lo que éstos demandan.

Este proyecto de gamificación, se ha ido mejorando gracias a las aportaciones de la comunidad que lo utiliza y en base a esto, siguen trabajando en su evolución. Por ello,

BBVA Game constituye un espacio de aprendizaje y conservación entre el banco y sus clientes.

En este orden de ideas, ya para 2020, BBVA afirma haber logrado captar unos 270.000 jugadores activos que utilizan la plataforma BBVA Game. Es importante señalar que ya en el año 2011 BBVA había detectado que su plataforma online no estaba siendo utilizada por sus clientes en su totalidad. Esta situación fue cambiando cuando la entidad incorporó la gamificación, lo que implicó una mayor cantidad de usuarios que de manera muy sencilla acumulaban puntos los cuales eran canjeables por premios directos y sorteos (Centro de Innovación BBVA, 2013).

3.2 Caso empresa Correos

Una de las empresas españolas que ha aplicado estrategias de marketing por medio del uso de la gamificación con éxito ha sido el grupo Correos. Esta empresa es una de las principales empresas españolas por dimensiones y capital humano. Esta empresa cuenta con 48.341 empleados con unos 1.392 profesionales activos y con un volumen de envíos de aproximadamente 5 millones y medio por año.

En tal sentido, la empresa se planteó cambiar su página web. Para lograrlo, antes de diseñarla y contratar a una empresa especializada en gamificación, prefirió realizar un juego entre sus empleados que consistía en evaluar los contenidos de más de 160.000 páginas de su web en 13 días. En ese periodo de tiempo tan corto, los empleados tenían que plantear un conjunto de ideas que tuvieran como finalidad mejorar el contenido de la página online de la organización. El proceso se logró cumplir en el tiempo establecido y los empleados lograron presentar un poco más de 50.000 ideas, de las cuales salieron el 29% de ellas adelante.

En consecuencia, una vez obtenido los resultados, la empresa de desarrollo de proyectos de gamificación Wanova, diseñó y ejecutó mediante mecánicas de juego la nueva página online de la empresa. En esa nueva página, los participantes intercambiaban opiniones diversas las cuales eran evaluadas y colocadas en un ranking en función del número de reportes que realizaban. Cada participante recibía puntos los cuales podían ser canjeados por premios especiales que iban desde equipos de informática hasta premios con valor monetario.

De este proceso, la marca reportó un ahorro de costes del 70%. Esta estrategia de gamificación interna repercutió en la externa ya que una vez presentada la nueva página web, el número de clientes que visitaban la página se fue incrementando sostenidamente hasta alcanzar una cifra significativa de clientes potenciales y fieles a la marca.

3.3 Caso SEAT

Otras de las empresas emblemáticas de España que ha aplicado la estrategia de gamificación ha sido la reconocida empresa de automóviles SEAT. En este caso, la empresa ha desarrollado su estrategia de gamificación por dos vías. La primera se denomina seminario de aprendizaje “The Business Management”, el cual trata de explicar de forma didáctica cómo es el funcionamiento de una empresa bajo un entorno competitivo. El modelo representa una simulación de negocio donde los participantes asumen roles distintos en función del área en el que se desempeñan con sus respectivas responsabilidades y con estrategias de negociaciones previamente establecidas necesarias para llevarlos a cabo. En este caso, la estrategia de SEAT estuvo dirigida en una primera etapa a una gamificación dentro de sus procesos internos de dirección, por medio de una plataforma de enseñanza para la formación y capacitación de sus empleados (Lousfera, 2013).

En tal sentido, para facilitar el desarrollo y el seguimiento de la formación de sus empleados, introdujeron elementos de gamificación y de storytelling donde los participantes deberían de señalar según su opinión aquellos elementos que les causaban insatisfacción en el uso de los vehículos de la marca. Este proceso logró que los empleados fueran capaces de aprender las habilidades y conocimientos requeridos desde el punto de vista técnico para posteriormente interactuar con los consumidores de la marca y así conocer sobre sus puntos de vista acerca de los vehículos (CookieBox , 2022). El resultado de esta experiencia gamificada en 2014 fue la que le permitió a la firma diseñar y llevar a cabo las estrategias de marketing dirigidas a los distintos concesionarios a nivel global con el fin de impulsar las ventas de su modelo SEAT León Cupra, que es el vehículo más posicionado dentro del contexto de productos de autos de alta gama, siendo esta estrategia bastante exitosa en cuanto a ventas y posicionamiento de marca se refiere.

Además, SEAT cuenta con el juego de mesa SEAT, que es un concepto que pretende crear engagement y conocimiento de notoriedad de marca entre sus principales mercados objetivos. El juego se estructura como trivial con 6 grupos de contenidos:

- Historia de SEAT
- SEAT a través del mundo
- SEAT comunidad
- Modelos y accesorios SEAT
- Diseño e innovación en SEAT
- SEAT deportivo

Cada grupo de contenido plantea un conjunto de preguntas que van desde el origen de la marca hasta el lanzamiento de sus últimos modelos (Equipo y Talento, 2016).

Es importante señalar, que el conocimiento de notoriedad de marca que plantea el proyecto de gamificación de SEAT, es una etapa importante dentro del proceso de decisión de compra de un consumidor conocido también como proceso *customerjourney*, que es el proceso mediante el cual el consumidor evalúa una serie de variables antes de decidir la compra o contratación de un bien o servicio, en relación a los de la competencia. Lo importante de este proceso es lograr identificar y entender la actitud de los consumidores en su relación con la marca.

Por lo tanto, la empresa debe ser capaz de identificar las necesidades del consumidor en cada una de las etapas de ese proceso para poder aplicar la gamificación más adecuadas para cada una de ellas. La idea es transformar o convertir dentro de cada etapa esas necesidades en juego en aquello que anteriormente no lo era, es decir busca modificar la conducta del consumidor de tal forma que lo convierta al final del proceso en un embajador de la marca (Marín & Hierro, 2013).

En este contexto, es fundamental decir que para 2022 la empresa SEAT presentaba una serie de dificultades para consolidar las ventas de sus modelos por vía online a pesar de que la empresa contaba con otras ventajas y fortalezas sobre todo a lo referente a la calidad y precio de sus vehículos los cuales están respaldados tecnológicamente por dos grandes empresas alemanas de automóviles reconocidas como Audi y Volkswagen, y sobre todo

por la apuesta que ha hecho la firma en investigación y desarrollo una vez finalizada la pandemia (Seat, 2022).

Por lo tanto, basado en el enfoque de notoriedad de marca, SEAT presentó un proyecto de juego que consistiría en una autovía de tres carriles y un coche SEAT. El juego buscaba estimular la participación de los usuarios a fin de que éstos conocieran las características de los vehículos, pero al mismo tiempo que adquirieran habilidades al momento de tomar decisiones acerca de cómo enfrentar los diferentes obstáculos y barreras que el juego les planteaba. La mecánica de juego, como su diseño, eran muy simples por lo cual los jugadores podían realizar distintos movimientos a fin de lograr llegar a las metas establecidas (Latorre, 2022).

En consecuencia, para incentivar el uso de la aplicación, e incentivar que el jugador siga el proceso del *customerjourney*, se introdujo un sistema de recompensas digitales con conexiones con el mundo físico (Latorre, 2022). En la figura 3 se muestra la pantalla principal del juego de autovía de tres carriles de Seat el cual ha tenido una significativa aceptación por parte de los usuarios de la marca.

Figura 3 Juego de autovía de tres carriles de Seat



Otros de los elementos innovadores propuesto por SEAT es el de la adaptabilidad de la aplicación móvil, como por ejemplo el utilizado en las llamadas paradas de autobuses o marquesinas. Esta adaptación estaría basada en una nueva dinámica de juego fundamentada principalmente por medio de la identificación facial y corporal del jugador, el cual a través

de sus movimientos corporales tendría la capacidad de mover o direccionar el vehículo del juego para sus desplazamientos. El propósito de esta estrategia de gamificación es que el jugador se divierta y reciba una recompensa por medio de los resultados que el obtenga dentro del ranking diseñado para tal fin generando en el potencial cliente-jugador la sensación de volver a intentarlo para superar a otra persona.

Esta estrategia le permitiría a la empresa ahorrar costes de publicidad y aumentar el alcance de la campaña de publicidad en marquesina. Con ello, SEAT aspira posicionarse como una marca divertida con alta repercusión en los medios de comunicación, lo que aumenta las posibilidades de éxito de la campaña de promoción y publicidad que la firma desean llevar a cabo (Latorre, 2022).

3.4 Caso Anecoop

En otro contexto, se presenta como caso exitoso la experiencia gamificada de la cooperativa de frutas y hortalizas de Valencia, denominada *Anecoop* la cual ha desarrollado el “Método Bouquet” el cual tiene como finalidad modificar en positivo los hábitos alimenticios de sus usuarios. El juego identificado como “come fácil come sano” consiste en que el usuario frecuentemente representado por una familia debe de superar retos relacionados con el consumo de frutas y verduras. El programa tiene una duración de 28 días donde las familias con mejores puntuaciones podrán conseguir premios tangibles.

Como se puede observar en base a lo descrito anteriormente, las experiencias en materia de gamificación implementados por empresas españolas son diversas, cada una de ellas aplicando distintas estrategias de marketing que van desde lo interno a lo externo de las organizaciones, van implementado esta herramienta que por los resultados obtenidos han logrado cumplir con los objetivos trazados desde su planificación, como lo es el compromiso y la lealtad.

4. CONCLUSIONES

El término gamificación se refiere a estrategias mecánicas y diseños de juegos en entornos de no juegos que puede ser aplicada en una amplia variedad de disciplinas que van desde la educación, la salud, el medio ambiente y el marketing, cada una de ellas con propósitos u objetivos totalmente diferentes en cuanto a su alcance. Para poder comprender el significado de la gamificación, previamente hay que estudiar las diferentes teorías que fundamentan su conceptualización siendo las más influyentes la teoría de la aceptación tecnológica como las teorías conductuales que la psicología nos provee. Igualmente, para su comprensión se debe considerar, tanto el concepto de los juegos y sus componentes más importantes como la mecánica y el diseño de juego, como todas aquellas variables relacionadas con el marketing en sus distintas dimensiones. En tal sentido, esta investigación ha tratado la relación entre la gamificación y el marketing como estrategia aplicada por las organizaciones empresariales en un entorno de comercio electrónico con el fin de captar y fidelizar clientes potenciales para sus respectivas marcas. Por medio de esta investigación, se ha podido explicar, que la gamificación actualmente constituye un recurso muy valioso capaz de motivar y transformar de manera positiva el comportamiento y la lealtad de los consumidores hacia una marca determinada, tal y como se describió en la presentación de casos de gamificación exitosas dentro del mercado español.

De este análisis se determina que para poder implementar de manera exitosa la estrategia de gamificación, las empresas deben de contar con la tecnología de la información y la comunicación disponible, que les permita establecer un vínculo entre el cliente, el producto o servicio, y la organización de manera eficaz. Lo anterior constituye su elemento fundamental, ya que facilita la comunicación permanente entre cliente-jugador y la marca, lo cual favorece la lealtad hacia el bien o servicio que se presenta, y mejora de manera segura tanto la satisfacción de los clientes como las experiencias que experimentan por medio de una herramienta que les proporciona diversión y recompensa. Asimismo, la gamificación le brinda al usuario la oportunidad de interactuar y generar contenidos obteniendo con ello reconocimiento por sus aportaciones y opiniones lo cual se traduce en un cambio de comportamientos que implica premios y beneficios por participar activamente en los distintos proyectos gamificados que las empresas presentan, lo que resulta al final en una nueva y mejor relación cliente-empresa-cliente.

Por lo tanto, dentro del contexto del comercio electrónico, la gamificación ha resultado hasta el momento una estrategia realmente efectiva, ya que por medio de ésta, las empresas han logrado un mayor nivel de engagement y de lealtad hacia sus marcas. En consecuencia, en base al estudio realizado el principal objetivo de esta investigación queda perfectamente cumplido.

BIBLIOGRAFÍA

- Abraham, C. (2020). *La gamificación y la lealtad hacia las marcas en el sector turístico*. Universidad Nacional de Comahue, Neuquén.
- Almirallmed. (2021, agosto 09). Retrieved 11 17, 2023, from www.atencionprimaria.almirallmed.es
- Athapaththu, J., Kulathunga, D., & Mawatha, B. (2018). *Factors Affecting Online Purchase Intention: Effects of Technology and Social Commerce*. *International Business Research*, (Vol. 11).
- Biel, A., & García, A. (2015). Gamificar: El uso de los elementos del juego en la enseñanza de español. *In Actas del L Congreso Internacional de la AEPE (Asociación Española de Profesores de Español)*. *La cultura hispánica: de sus orígenes al siglo* , 21, 73-84.
- Buckley, P., & Doyle, E. (2016). *Gamification and student motivation*. *Interactive learning environments* (Vol. 24).
- Bunchball. (2010). Retrieved noviembre 13, 2023, from <http://www.bunchball.com>
- Centro de Innovación BBVA. (2013). Retrieved 11 22, 2023, from https://issuu.com/cibbva/docs/gamific_esp
- Chang, M., Cheung, W., & Lai, V. (2005). *Literature derived reference models for the adoption of online shopping*. *Information & Management* (Vol. 42).
- Chaves, B. (2019). Revisión de experiencias de gamificación en la enseñanza de lenguas extranjeras. *ReiDoCrea*, [<http://hdl.handle.net/10481/58021>], 422-430.
- CookieBox . (2022, mayo 30). Retrieved 11 19, 2023, from <https://cookiebox.es/work/storytelling-gamificadoincrementar-las-ventas/>
- Cornellà, P., Estebanell, M., & Brusi, D. (2020). Gamificación y aprendizaje basado en juegos. *Enseñanza de las Ciencias de la Tierra*. *Egas*, 28(1), 5-19.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness: defining gamification*. *In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* . ACM.
- Equipo y Talento. (2016, octubre 27). *Equipoytalento.com*. Retrieved from www.equipoymtalento.com

- Gartner. (2011). Retrieved noviembre 16, 2023, from www.gartner.com
- García, A. (2019). *Enfoques metodológicos para medir el efecto de la gamificación en la intención de uso del comercio electrónico. Aplicación al mercado español*. Universidad de Córdoba. Córdoba: UCO PRESS. 2019.
- Gonzalez, C. (2014). Estrategias Gamificación aplicadas a la Educación y a la Salud. *Micsur*.
- González, D. (2017). *La gamificación como elemento motivador en la enseñanza de una segunda lengua en educación primaria*. Retrieved from <https://riubu.ubu.es>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). *Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification*". In *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii, Estados Unidos.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). *Defining gamification: a service marketing perspective*. In *Proceeding of the 16th international academic MindTrek conference*. ACM.
- Ispring. (2023, febrero 20). Retrieved 11 15, 2023, from www.ispring.es
- Jácome, K., & Samaniego, B. (2023). *La gamificación como estrategia para el posicionamiento de marca y captación de clientes*. Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Licenciados en Mercadotecnia, Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Juul, J. (2018). The game, the player, the world: Looking for a heart of gameness. *Plurais-Revista Multidisciplinar*, 1(2).
- Latorre, J. (2022). *Gamificación y marketing*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid: Comillas.
- Lousfera. (2013, junio 19). *Lousfera.com*. Retrieved 11 17, 2023, from www.lousfera.com
- Marín, I., & Hierro, E. (2013). Gamificación: el poder del juego en la gestión empresarial y la conexión con los clientes. *Empresa Activa*.
- Marketing Zone Icesi. (2021, marzo 04). Retrieved 11 15, 2023, from www.icesi.edu.co
- Mateus, J., & Ortegón, J. (2019). La gamificación en ámbitos educativo y de marketing. *TIA*, 7(1), 11-15.
- Ortiz, A., Jordán, J., & Agredal, M. (2018). Gamificación en educación: una panorámica sobre el estado de la cuestión. *Educação e pesquisa*, <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201844173773>.

- Pedraz, P. (2019). *Las reglas del juego como pilar fundamental. Combinando las reglas, elementos y mecánicas de juego. Gamification*. Retrieved Noviembre 15, 2023, from www.alaluzdeunabombilla.com
- P&S Market Research. (2016). (P. M. Research, Ed.) Retrieved from <https://www.psmarketresearch.com>
- Ramírez, J. (2014). *Gamificación. Mecánicas de juegos en tu vida personal y profesional*. Madrid: SC libro.
- Richter, G., Raban, D., & Rafaeli, S. (2015). *Studying gamification: the effect of rewards and incentives on motivation. In Gamification in education and business*. Springer Cham.
- Sanchez, P., Menendez, A., & Saura, J. (2019, Junio). Modelos de adopción de tecnologías de la información y Cloud Computing en las organizaciones. *Información Tecnológica La Serena*, 30(3), ISSN 0718-0764.
- Seaborn, K., & Fels, D. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14-31.
- Seat. (2022, mayo 29). Retrieved 11 18, 2023, from <https://annualreport.seat.com/es/#page=1>
- Sever, N., Sever, G., & Kuhzady, S. (2015). The Evaluation of Potentials of Gamification in Tourism Marketing Communication. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(10), 188-202.
- Simpson, P., & Jenkins, P. (2015, junio). *Gamification and Human Resources: an overview*. Retrieved 11 17, 2023, from www.brighton.ac.uk
- Uskov, A., & Sekar, B. (2014, junio). Serious games, gamification and game engines erious games, gamification and game engines to support framework activities in engineering: Case studies, analysis, classifications and outcomes. I. n *IEEE International Conference on Electro/Information Technology*, 618-623.
- Werbach, K. (2014). (Re) defining gamification: A process approach. In International conference on persuasive technology . *Springer, Cham*, 266-272.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business* (3era ed.). Harrisburg, Estados Unidos: Wharton School Press.